UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍA LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

MAESTRÍA EN GESTIÓN EN LOGÍSTICA DE TRANSPORTE MULTIMODAL

MÓDULO 13

ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS DE UNA EMPRESA DE TEXTILES Y DECORACIÓN

PRESENTADO POR

ZUHEY CEBALLOS & TATIANA ESTRADA

INSTRUCTOR DR. ANDRÉS LÓPEZ

FEB. 2009





INTRODUCCIÓN

Hoy día la logística se ha convertido en un ingrediente esencial para el éxito competitivo, debido a las cambiantes cadenas de distribución y tecnologías nuevas. Por lo que un sistema logístico mal administrado puede crear una diversidad de problemas, no existiendo una misma solución que sea útil para todas las empresas.

Una definición (de logística) oportuna de mencionar es la del *Council of Logistics Management (CLM)*: ¨…proceso de planificar, llevar a cabo y controlar, de una forma eficiente, el flujo de materias primas, inventarios en curso, productos terminados, servicios e información relacionada, desde el punto de origen de consumo, con el fin de satisfacer las necesidades del cliente¨.

Partiendo de esta definición, se puede señalar que la logística permite la administración de las empresas, a partir de un flujo de materiales e información desde un punto de origen (suministros) hasta los clientes.

El presente trabajo se centrará en la gestión de inventarios, entendiéndose por los mismos todo el activo corriente que está listo para la venta, o sea, toda la mercancía que posee una empresa en el almacén. Se procederá al análisis de los niveles de inventario de una empresa textil y de decoración a fin de suministrar propuestas que busquen aumentar la eficiencia y la capacidad de competir de dicha empresa en el mercado panameño.

CONTENIDO DEL TRABAJO

A. GENERALIDADES

En las operaciones de una empresa las materias primas fluyen, sea hacia la empresa, en el interior o a partir de ella; por lo cual es importante controlar este flujo toda vez que afecta de manera directa los costos, ingresos y el éxito de la empresa.

Es entonces cuando se debe controlar los niveles de inventario. Por inventario se puede entender las existencias de materiales y subcomponentes que una empresa mantiene para satisfacer la demanda del mercado.

A partir de lo anterior se debe formular ciertas preguntas la cuales van a constituir la política de inventario de la empresa:

1. Cuántas unidades deberían ordenarse (o producirse)?
2. Cuándo debe ordenarse (o producirse) el pedido?
3. Con qué frecuencia debe ordenarse?
4. Cuánto inventario debe mantenerse y dónde?

❖ **Análisis del Inventario**

Con el fin de establecer un correcto análisis de los inventarios es preciso identificar cuáles son las etapas que se presentan dentro del proceso:

- Materia prima (Comprende elementos básicos que entran en la elaboración del producto)
- Productos en proceso (Productos parcialmente terminados que se encuentran en un grado intermedio de producción)
- Productos terminados (Productos que han alcanzado grado de terminación total y que se encuentran en los almacenes de la empresa)
- Suministros, repuestos (Se incluye materia prima secundaria, artículos de consumo, artículos y materiales de reparación y mantenimiento)

De igual manera hay que conocer la política de administración de inventarios dentro de la empresa:

- Con quién se abastece
- Cuántos meses de ventas tienen en materia prima, productos en proceso y productos terminados,
- Cuál es la rotación de los inventarios,
- Cómo se realiza el control de inventarios en forma manual o computarizada,
- Características y tendencias del mercado,
- Cuáles son las áreas o departamentos involucrados en la administración.

❖ <u>Niveles de Inventarios</u>

El manejo de almacenes es un proceso que requiere de mucho cuidado, ya que depende de los inventarios, el poder surtir la mercancía que requieren los clientes. El mantener un inventario balanceado y bien determinado asegura que los clientes estén contentos. Por consiguiente es imperativo que la empresa sepa manejar sus diferentes niveles de inventarios:

- Inventario de seguridad o de reserva: El que se mantiene para impedir la interrupción en el aprovisionamiento causado por demoras en entregas o por aumentos inesperados en la demanda de los clientes.
- Inventario Promedio: Cantidad de recursos que permanece en el almacén como medida intermedia, con este se controlan las existencias de los artículos, es decir es el punto de re-orden.
- Inventario Óptimo: Cantidad máxima de recursos que debe encontrarse en el almacén o bodega.

❖ Sistemas de información

Hoy día existen tecnologías que permiten automatizar los procesos operativos casi en su totalidad. Entre estas tecnologías podemos mencionar:

- MRP *(Material Requirements Planning)* es una solución al proceso productivo. Es el sistema de planificación de materiales y gestión de stocks que responde a las preguntas de, cuánto y cuándo aprovisionarse de materiales.

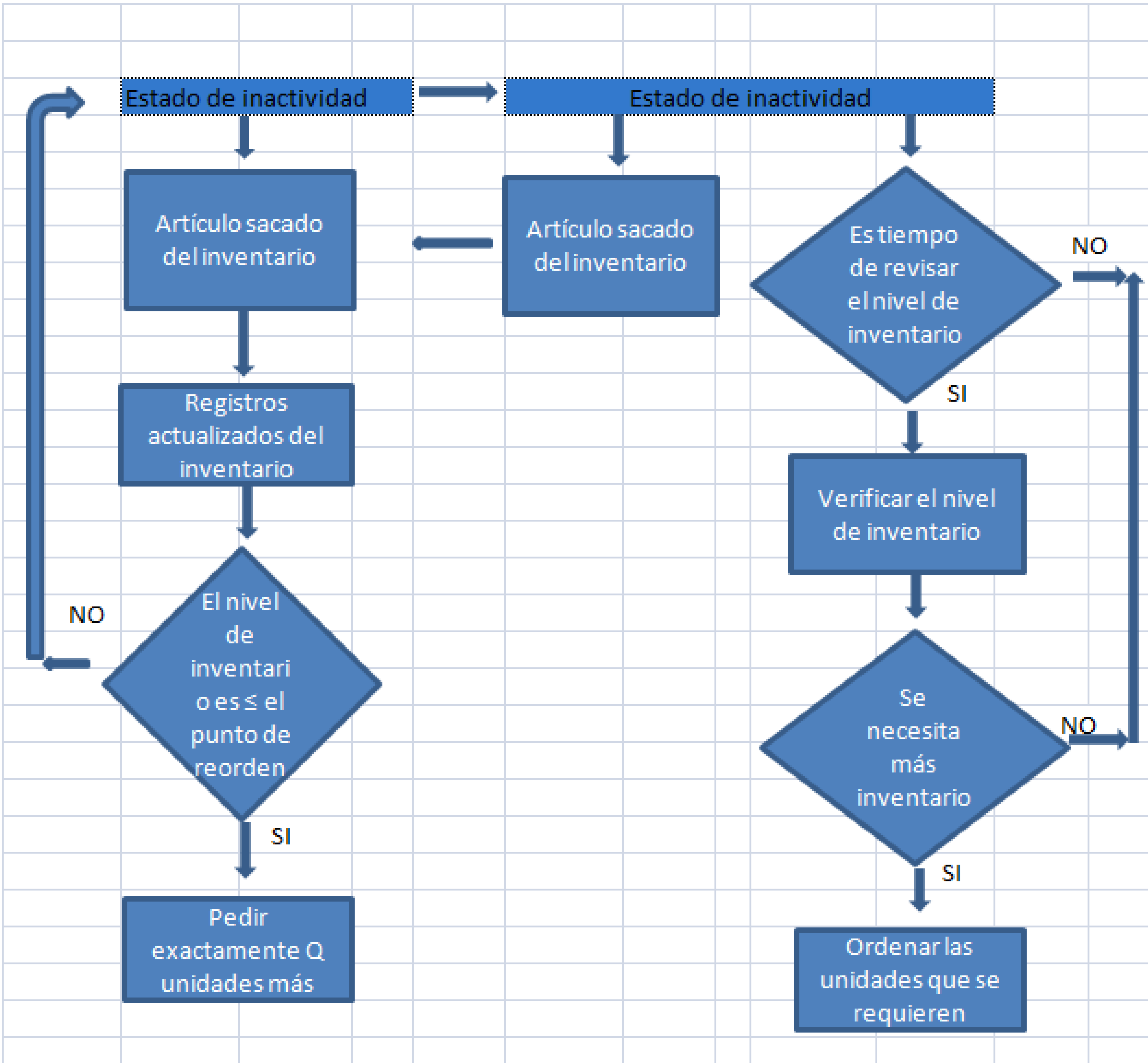
- ERP (*Enterprise Resource Planning*) apoya los procesos básicos funcionales de una empresa. El objetivo de estos sistemas es coordinar todos los negocios de la empresa, desde la evaluación de un proveedor hasta la facturación para un cliente. Usa una base de datos centralizada para ayudar el flujo de información entre los distintos departamentos de la empresa.

- CRM *(Costumer Relationship Management)* es un programa que gestiona las relaciones de la empresa con sus clientes y clientes potenciales. Permiten capturar la información que conllevan las interacciones con los clientes e integrarla con todas las funciones relacionadas con los clientes y con puntos de datos.

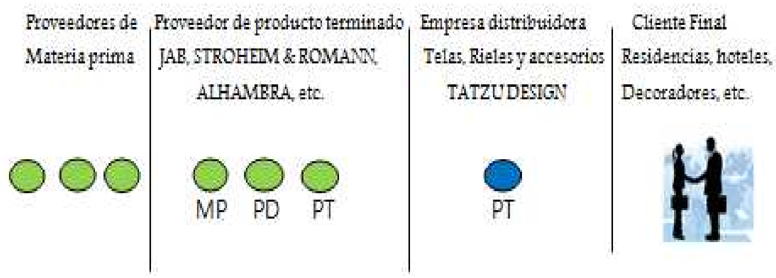
VISIÓN GENERAL DE LOS SISTEMAS DE REVISIÓN CONTINUA Y REVISIÓN PERIÓDICA

Sistema de revisión continua de inventarios

Sistema de revisión periódica de inventarios



Antes de iniciar nuestra presentación es preciso señalar que para el análisis de la gestión de inventarios nos ubicaremos dentro de la empresa con producto terminado para comercializar. Partiremos desde este punto para hacer un análisis hacia atrás (Proveedores) y hacia delante (la relación con los clientes) a fin de poder determinar la importancia de sus comportamientos y opiniones para la decisión de abastecimiento.



CASO DE ESTUDIO

TATZU DESIGN, S.A. inició sus operaciones desde hace más de 10 años en la Ciudad de Panamá, siendo reconocida en el mercado panameño como una empresa líder en el área de la decoración.

Hoy en día además de vender los productos con los cuales dio inicio a sus operaciones, también le ofrece al consumidor panameño una amplia variedad de telas y accesorios de reconocidas marcas internacionales como JAB. Igualmente le ofrecemos a nuestros clientes una amplia variedad de papeles de pared, persianas de madera, bali blinds, roller shades, rieles para hoteles, rieles decorativos, rieles curvos, molduras de madera, molduras de foam, molduras de poliuretano, confección e instalación de papel de pared, cortinas, persianas y molduras.

En Tatzu Design encontrará todo lo que necesite para decorar armoniosamente su hogar u oficina.

Misión:

Nuestra empresa es una organización dinámica, con un recurso humano capacitado y comprometido con los clientes ayudándoles a escoger las mejores opciones de decoración, confort y funcionalidad para su hogar u oficina.

Visión:

Ser los líderes en el mercado de la decoración en Panamá, mediante el compromiso de nuestros colaboradores y el mejoramiento en la selección de las mejores telas y accesorios, los cuales nos garantizarán una excelente posición en el mercado nacional e internacional.

- **PRODUCTOS**

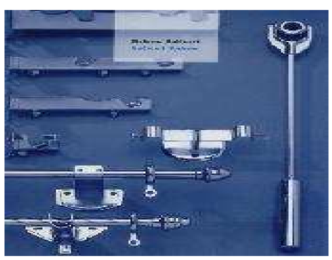
TELAS PARA CORTINAS | ELEGANTES Y LLAMATIVAS | PARA SUS COJINES

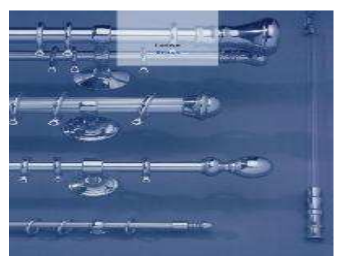






RIELES





MOLDURAS



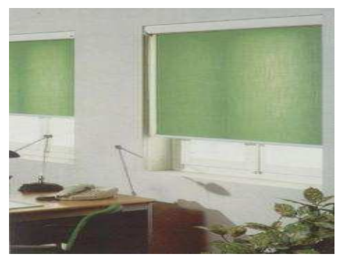


PASAMANERIAS





PERSIANAS

ALFOMBRAS



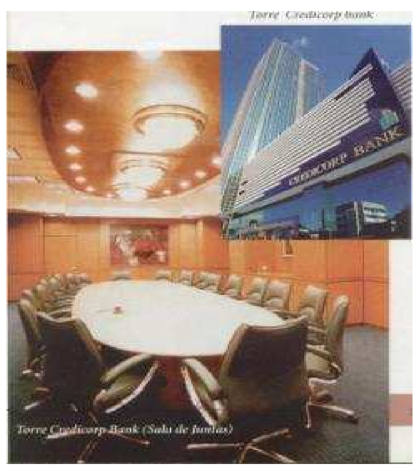


➢ CLIENTES

Los clientes de Tatzu Design se encuentran ubicados principalmente en la zona de Marbella, calle 50, Punta Pacifica, Paitilla y Tumba Muerto con nivel económico de medio alto a alto.







SITUACIÓN ACTUAL DE TATZU DESIGN

Tatzu Design cuenta con proveedores de diferentes países: Alemania, Italia, Estados Unidos, Bélgica, España y China reconocidos a nivel mundial por sus altos estándares de diseño y calidad. Entre estos uno de sus más importantes proveedores es Alhambra, una de las empresas líderes en el sector de tejidos para la decoración, es una firma presente en más de 100 países de todo el mundo. Esta empresa basada en la constante investigación y desarrollo, da como resultado una amplia diversidad de colecciones que van desde los estilos más clásicos a las últimas tendencias en interiorismo y decoración, permitiendo que Tatzu Design permanezca a la vanguardia en la decoración.

Tatzu Design cuenta con aproximadamente 15 proveedores entre los cuales podemos mencionar: JAB, SUMBRELA, CASAMANCE, STROHEIM & ROMANN, SUR CANAPE, TEXDECOR, DECORTEX, CONSO, CASTELLANO BELTRAME, VIGNETTES, RITZ. Los mismos cuentan con la capacidad técnica y de gestión para abastecer el mercado internacional.

- **Relación comercial con los proveedores.**

Los proveedores de Tatzu Design realizan diferentes ferias Internacionales de acuerdo a las estaciones del año donde dan a conocer sus nuevas colecciones para así cultivar las relaciones comerciales con sus clientes.

Sin embargo otro mecanismo de relación comercial es por medio de los vendedores internacionales, quienes visitan a los clientes que no pueden participar en las ferias internacionales dándoles a conocer las colecciones expuestas e impartiendo sus criterios de exhibición de catálogos de acuerdo a las políticas de la empresas proveedoras.

- **Relaciones Financieras**

Tatzu Design cuenta con facilidades de pago con sus proveedores estimado entre 60 y 90 días para la respectiva cancelación de las facturas las cuales se realizan por medio de transferencia bancaria.

- **Lead Time**[1]

El lead time va definido directamente de acuerdo a el país donde se encuentra el proveedor y aproximadamente es de tres semanas desde el momento que se realiza el pedido tradicional y el pedido especial, entendiéndose como pedido especial las telas que son de exclusividad.

No existe un sistema de re-orden hacia sus clientes sin embargo cuentan con un sistema de MRPII hacia sus proveedores de materias primas.

[1] Plazo de entrega (Lead Time) o Período Crítico.

- **<u>Descripción de las principales operaciones de Tatzu</u>**

En la actualidad Tatzu Design no cuenta con manuales de procesos definidos, donde se especifique claramente las funciones y responsabilidades de los colaboradores.

Los procesos en la actualidad se realizan de forma mecánica, en caso de un entrenamiento a personal nuevo se transmiten los conocimientos y los procedimientos que se llevan a cabo.

- <u>Proceso de Compra</u>

Existen dos parámetros para realizar el proceso de compra de telas.

- El primero es de acuerdo al inventario existente, teniendo en cuenta la tarjeta de control de inventarios. Con respecto a las cantidades solicitadas o el Q óptimo es de un rollo entre 45 y 50 yardas excepto para las telas Tergal y Blackout donde su Q óptimo es de 10 rollos para cada una.
- El segundo consiste en los pedidos especiales donde la cantidad depende de la solicitud del propio cliente y de la disponibilidad del mismo.

Con respeto a los accesorios no cuentan con un sistema óptimo de cantidades para su suministro, simplemente se basan en consumo diario y su control de re-orden es visual, no tienen establecido un parámetro de stock de los mismos.

En cuanto a la decisión de compra se tiene en cuenta las diferentes opiniones de los vendedores y la gerencia. Sin embargo la decisión final la toma el dueño de la empresa teniendo en cuenta la tendencia de la moda y las colecciones expuestas en las ferias internacionales.

Tatzu cuenta con un sistema de información en base DOS, el cual fue creado por los propios auditores. Este cuenta con un servidor donde se encuentran conectadas todas las computadoras de la empresa para obtener la información correspondiente de las diferentes áreas.

- <u>Proceso de Venta</u>

Cuentan con un plan de ventas basado en datos históricos en el cual definen metas de ventas para sus vendedores.

Tienen un plan de captación de clientes (diseñadores) brindándoles un descuento especial de acuerdo al volumen de compra. Todos los decoradores deben tener una tarjeta de descuento de Tatzu, con la cual ofrecen un 40% de descuento en telas y 30% en rieles y accesorios.

En cuanto al cliente normal, puede optar por un descuento, dependiendo de la cantidad de mercancía que adquiera.

Ofrecen como valor agregado la asesoría en cuenta a cantidades a adquirir por medio de las medidas en sitios que disponga el cliente.

En la actualidad aproximadamente venden 80 mil a 100 mil dólares mensuales no cuentan con un estadístico ni de sectores ni de clientes ni de cantidades.

Lead time depende de la cantidad si es un pedido tradicional puede ser inmediato o con máximo de una semana. En pedidos especiales es aproximadamente tres semanas.

- <u>Proceso Mercadeo</u>

En su plan de mercadeo tienen prioridad asistir a todos los eventos nacionales importantes de diseño y decoración.

En cuanto a rotación de inventario no tienen una política establecida lo van definiendo en la marcha.

Tienen alianzas estratégicas con empresas de diseño y decoración las cuales se dedican a la venta y confección de molduras, pisos de madera, alfombras, muebles de cocina entre estas podemos mencionar: AMBITEC, TEXTILES MUNDIALES, ALFOMBRAS MUNDIALES, BAZ, CONFECCIONES LIL, ofreciendo así un valor agregado al cliente.

ANÁLISIS DE GESTIÓN DE INVENTARIO DE TATZU DESIGN

Tatzu Design es una empresa pequeña con 10 colaboradores que requiere de una gran organización en cuanto al recurso humano se refiere, con el fin de obtener mejores resultados en los procesos.

Para el análisis, delimitado en la administración de inventario de Tatzu Design, se tomará como prioridad la problemática que se presenta con la Gerencia General de dicha empresa. En esta empresa el Gerente General tiene a su cargo todas las funciones así como todas las responsabilidades. A pesar de no contar con procesos documentados el Gerente General es responsable de todo el proceso vinculado con el abastecimiento de mercancías de productos terminados, llámese telas, rieles o accesorios en general.

En la actualidad el Gerente General participa en los procesos de compra aportando sus opiniones y dando su criterio para la toma de decisiones. Una vez realizada la compra, el pedido queda bajo su responsabilidad desde la elaboración del documento pasando por contratación del transporte internacional y demás. Finalizado el proceso de compra y tramitación de transporte internacional es responsable del recibo de la mercancía y el debido diligenciamiento en el sistema.

Por lo anterior se puede afirmar que el Gerente General tiene todo el conocimiento de la Cadena de Abastecimiento, toda la información y control sobre la misma porque simplemente lo realiza todo. Uno de los retos a enfrentar es el logro de mantener el control y el manejo adecuado de la información cuando se delega funciones a otros colaboradores.

Relativo al proceso de ventas el Gerente General es el responsable de la coordinación del transporte y vendedores para prestar el servicio de asesoría e instalación en otras localidades, entendiéndose por éstas Casas, Hoteles, Restaurantes, etc.

Es preciso señalar que el Gerente General comparte con los vendedores la información sobre la mercancía nueva que está por arribar a la empresa. A pesar de este conocimiento los vendedores no saben a ciencia cierta la gama de productos que arribarán ni sus especificaciones, esto con el fin de poder ofrecer a la clientela (decoradores, hoteles,…) productos próximos a tener en inventario.

Desde el punto logístico podríamos enfocarnos en determinar que el Gerente General además de su cargo desempeña un rol logístico por el manejo que tiene de toda la cadena, sin embargo, se ha convertido en la persona que realiza todas las funciones y asume las responsabilidades sin vincular a otros colaboradores, trayendo consigo las dificultades que todo fluya de manera adecuada en su ausencia y negando la participación de los otros colaboradores para que realmente funcione como un sistema.

Para tal problemática colocamos a consideración la siguiente solución, partiendo de los recursos humanos y físicos con los que cuenta la empresa.

Con respeto a la responsabilidad cargada del Gerente General ofrecemos como solución poner un poco más de esas responsabilidades en los cargos de apoyo (vendedores y Cajera) con el fin de utilizar ese conocimiento adquirido por experiencia al mejoramiento de los procesos de la empresa. Con esto se quiere dar a entender que la empresa debe poner en práctica el llamado Empoderamiento *(Empowerment)* lo cual significa que se capacitará para delegar poder y autoridad a los colaboradores y se le trasmitirá el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. Nos fundamentamos en el hecho de que es vital señalar que la productividad del conocimiento requiere aumentar el rendimiento de lo que se conoce, se debe movilizar los múltiples conocimientos que se tienen y utilizarlos como parte de una caja de herramientas.

Como primera medida se tendrá que definir las funciones de los vendedores tanto para atención al cliente como para recibir los diferentes tipos de mercancías, donde se especifique:

- Proceso de Recibo de mercancías y responsabilidades.
- Proceso de Ventas dependiendo de los tipos de cliente.

El control de este proceso lo tendría la Gerencia General por medio de la verificación de lo recibido por los vendedores contra las facturas y la proforma en el momento de registrar en el sistema.

Relativo al manejo de los pedidos pendientes por recibir se debería dar mayor participación a los vendedores informándoles de la mercancía que está por llegar para transmitir esa información al cliente. Por otro lado, este ítem es de real importancia dado que de manera previa se organiza un proceso para el almacenaje y exhibición de la futura mercancía porque se cuenta con información numérica de cantidades y se evita lo que sucede en la actualidad (No hay espacio en bodega y la planeación de la exhibición es demorada).

Luego de lo anteriormente analizado nos adentramos en el tema de los sistemas informáticos. En la actualidad Tatzu Design cuenta con un sistema de información con plataforma en Base DOS, el cual permite integrar algunas de las áreas de la compañía dado que está conectado en red a partir de un servidor localizado en la misma empresa.

Dado que el sistema funciona en red la información siempre se encuentra actualizada para cada área. Por otro lado podemos resaltar que el sistema simplemente presenta datos, no genera ningún tipo de reportes (estadísticas de inventarios y/o estadísticas de clientes entre otros) lo cual dificulta tener parámetros que permita generar funciones de re-orden en concepto de telas, rieles y/o accesorios.

Las decisiones del manejo de inventarios (Q Óptimo, sistema de re-orden y stock de seguridad) no están basadas en el sistema de información. Para el manejo de las telas existen políticas definidas. Sin embargo, para los rieles y los accesorios no cuentan con

políticas, simplemente la decisión es basada en el día a día y el control de los mismos es visual tanto físicamente como en el sistema.

A la problemática expuesta anteriormente, se recomienda como solución óptima implementar un sistema que integre tanto el sistema ERP como el CRM, ambos bien estructurados, cuestión que la empresa se provea de un sistema personalizado de acuerdo a sus necesidades. El sistema ERP (reemplazando el sistema en base DOS el cual es un tanto antiguo) que genere no sólo datos sino reportes y estadísticas específicas de inventarios por referencia y estadísticas de consumo etc., que permitan facilitar la toma de decisiones para el manejo de abastecimiento de inventarios logrando controlar los puntos de Q óptimo, sistema de Re-orden y stock de seguridad. Este sistema debe personalizarse para implementar los parámetros requeridos de acuerdo a las políticas definidas por la organización.

De igual manera, un sistema CRM el cual se encargará de ordenar las relaciones con el cliente (visitas, datos, ofertas, contactos personales, agenda, precios, productos, etc. Deberá ir unido con la parte de facturación, lo que hace que no sea de "bajo coste", pero bien desarrollado debe ser la herramienta principal de la empresa junto (en nuestra opinión) con la gestión de los recursos humanos.

Tatzu Design cuenta con un sitio en Internet en el cual se da a conocer la empresa y los productos que ofrecen, sin embargo no tiene ningún impacto en la cadena de abastecimiento, este no ofrece sistema de consulta, ni de orden de pedidos que genere actividades para la planeación del abastecimiento.

Una vez analizados los puntos críticos concernientes al poder centralizado en la Gerencia General y lo relativo al sistema de información, es hora de analizar el punto de Almacenaje en la empresa.

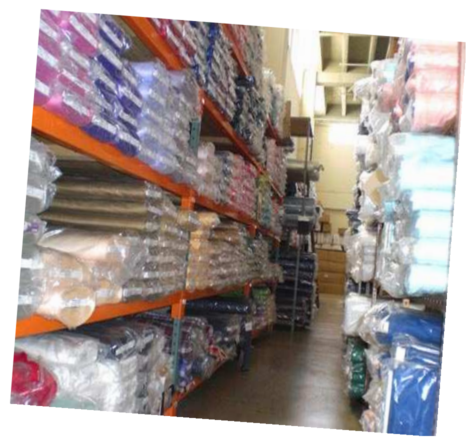
Tatzu Design cuenta con tres bodegas: Dos localizadas en la planta baja y una en planta alta. El sistema de almacenaje es básico, la distribución de las estanterías no

cuenta con un orden específico, se encuentran ubicadas en dirección horizontal y otras pegadas a la pared con poco espacio de circulación y poco espacio para la manipulación de los rollos de tela y rieles. Las estanterías no cuentan con nomenclatura específica ni descripción de las telas, ni de rieles ni de accesorios, para la ubicación de los mismos solo se tienen en cuenta el tipo de mercancía.

Por tal motivo, se propone organizar las estanterías de manera vertical con espacio de circulación del tamaño adecuado para la manipulación de los rollos de tela y los rieles. En cuanto a la ubicación de los mismos es necesario marcar las estanterías con el tipo de tela, rieles y accesorios para facilitar la ubicación del personal encargado de la bodega.







Todo esto con el fin de brindar mejor manipulación por parte de los colabores sean vendedores o equipo de bodega y así evitar atrasos al momento de ubicación de cualquiera de las mercancías.

CONCLUSIÓN

- La administración de inventarios es un aspecto táctico que debe sujetarse a la estrategia de la empresa a fin de aumentar la satisfacción del cliente. La meta sería el proporcionar los niveles de inventarios necesarios para sostener las operaciones al más bajo costo posible.
- Se debe recordar que la productividad del conocimiento requiere aumentar el rendimiento de lo que se conoce, se debe movilizar los múltiples conocimiento que se tienen y utilizarlos como parte de una caja de herramientas.
- Se debe conocer la política de administración de los inventarios en las empresas sean esas de materia prima, producto en proceso de transformación o producto terminado: con quienes se abastecen, que tan seguro es, preocupación por tener bajos precios y mejor calidad; cuantos meses de ventas mantienen en materia prima, productos en procesos y productos terminados; cual es la rotación de los inventarios fijada o determinada.
- El análisis efectuado nos arroja como resultado que una empresa debe buscar una integración total de todas las áreas funcionales de la compañía pensando siempre en los requerimientos del cliente final y su satisfacción.
- Por otro lado, también se bebe tener en cuenta que los sistemas informáticos deben proporcionar más que datos, se debe obtener información. Disponer de un sistema informático fiable y confiable que proporcione información necesaria para el buen funcionamiento del negocio.

BIBLIOGRAFÍA

Revista:

World Trade. The Authority for Supply Cahin Decision Makers. July 2008.

Libros:

Administración de Operaciones y Producción: Calidad Total y respuesta sensible rápida. Hamid Noori y Russell Radford. 1997

Administración De La Cadena De Suministro. Ronald Ballou

La Logística como factor de competitividad de la administración Portuaria. Tesis de Grado. Zuhey Ceballos. 2000.